

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG
BERPENGARUH TERHADAP EFEKTIVITAS
PENERAPAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA
(STUDI KASUS PADA SKPD PEMERINTAH
KABUPATEN GROBOGAN)**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

SABTARI NAWASTRI

NIM. 12030110130167

FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS

UNIVERSITAS DIPONEGORO

SEMARANG

2015

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Sabtari Nawastri
Nomor Induk Mahasiswa : 12030110130167
Fakultas/ Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/ Akuntansi
Judul Skripsi : **ANALISIS FAKTOR- FAKTOR YANG
BERPENGARUH TERHADAP EFEKTIVITAS
PENERAPAN ANGGARAN BERBASIS
KINERJA (STUDI KASUS PADA SKPD
PEMERINTAH KABUPATEN GROBOGAN)**

Dosen Pembimbing : Prof. Dr. H. Abdul Rohman, M.Si, Akt

Semarang, 16 Maret 2015

Dosen Pembimbing,


(Prof. Dr.H. Abdul Rohman, M.Si, Akt)

NIP. 196601081992021001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Mahasiswa : Sabtari Nawastri
Nomor Induk Mahasiswa : 12030110130167
Fakultas/ Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/ Akuntansi
Judul Skripsi : **ANALISIS FAKTOR- FAKTOR YANG
BERPENGARUH TERHADAP EFEKTIVITAS
PENERAPAN ANGGARAN BERBASIS
KINERJA (STUDI KASUS PADA SKPD
PEMERINTAH KABUPATEN GROBOGAN)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 16 Maret 2015


Tim Penguji

1. Prof. Dr. H. Abdul Rohman, M.Si, Akt




(.....)

2. Dr. Indira Januarti, S.E., M.Si., Akt



(.....)

3. Dr. P. Basuki Hadiprajitno, MBA, MAcc, Akt



(.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Sabtari Nawastri, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **Analisis Faktor- faktor yang Berpengaruh terhadap Efektivitas Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Kasus pasa SKPD Pemerintah Kabupaten Grobogan)**, adalah tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah- olah sebagai tulisan saya sendiri dan/ atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindak menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah- olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 16 Maret 2015

Yang membuat pernyataan,



(Sabtari Nawastri)

NIM. 12030110130167

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Sesungguhnya sesudah ada kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan) , kerjakanlah dengan sungguh- sungguh (urusan yang lain) dan ingat kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap,...”

(QS. Al Insyiroh : 6- 8)

“ Tiada kekayaan lebih utama daripada akal. Tiada kepapaan lebih menyedihkan daripada kebodohan. Tiada warisan lebih baik daripada pendidikan”.

(Sayidina Ali Bin Abi Thalib)

Karya kecil ini kupersembahkan untuk:

Bapak dan ibu tercinta yang selalu memberi semangat, merawatku dengan penuh kasih sayang tanpa pernah mengeluh dan pengorbanan yang luar biasa. Semoga Allah senantiasa melindungi Bapak dan Ibu. ..

Almamater Universitas Diponegoro Semarang.

ABSTRACT

Budgeting approach focuses on the efficiency of the performance of an activity. Budget is drawn very closely related to the public (community), so that the local government is required to manage its finances with the principle of measurement of performance (value for money). Realization of performance-based budgeting is expected to eliminate the negative view of the public about the performance of local government. The purpose of this study was to analyze the factors that influence the effectiveness of the implementation of the Performance-Based Budgeting Grobogan County Government.

The study population was all SKPD in Central Java Grobogan District Government. Sampling method used in this research is census sampling method. The sample used in this study were all SKPD in Central Java Grobogan District Government, amounting to 31 SKPD. The data used is primary data obtained from questionnaires. The analysis technique used is multiple linear regression analysis.

Based on the research results, the competence of human resources, information, performance measurement, and leadership style has positive influence on the effectiveness of performance-based budgeting and commitment while goal orientation has no effect on the effectiveness of performance-based budgeting. Based on the goodness of the model, the regression model can be used to predict the effectiveness of performance-based budgeting. While the effectiveness of performance-based budgeting can be explained by the six variables: the competence of human resources, information, goal orientation, performance measurement, leadership style and commitment of 89.6%.

Key words: competency of human resources, information, goal orientation, performance measurement, leadership style, commitment, performance-based budgeting.

ABSTRAK

Penganggaran dengan pendekatan kinerja berfokus pada efisiensi penyelenggaraan suatu aktivitas. Anggaran yang disusun sangat erat kaitannya dengan publik (masyarakat), sehingga pemerintah daerah dituntut untuk mampu mengelola keuangannya dengan prinsip penggunaan anggaran (*value for money*). Realisasi dari anggaran berbasis kinerja diharapkan mampu menghilangkan pandangan negative masyarakat mengenai kinerja pemerintahan daerah. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis factor-faktor yang mempengaruhi efektivitas penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Pemerintah Kabupaten Grobogan.

Populasi penelitian ini adalah seluruh SKPD pada Pemerintah Kabupaten Grobogan Jawa Tengah. Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *sensus sampling*. Sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah seluruh SKPD pada Pemerintah Kabupaten Grobogan Jawa Tengah yang berjumlah 31 SKPD. Data yang digunakan adalah data primer yang didapatkan dari penyebaran kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.

Berdasarkan hasil penelitian, kompetensi sumber daya manusia, Informasi, penggunaan anggaran, dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja sedangkan orientasi tujuan dan komitmen tidak berpengaruh terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja. Berdasarkan kebaikan model, model regresi dapat dipergunakan untuk memprediksi efektivitas anggaran berbasis kinerja. Sedangkan efektivitas anggaran berbasis kinerja mampu dijelaskan oleh keenam variabel yaitu kompetensi sumber daya manusia, informasi, orientasi tujuan, penggunaan anggaran, gaya kepemimpinan dan komitmen sebesar 89,6%.

Kata kunci : kompetensi sumber daya manusia, informasi, orientasi tujuan, penggunaan anggaran, gaya kepemimpinan, komitmen, anggaran berbasis kinerja.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya serta shalawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Analisis Faktor-faktor yang Berpengaruh terhadap Efektivitas Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Kasus pasa SKPD Pemerintah Kabupaten Grobogan)**” dengan baik.

Penulis menyadari karya ini tidak lepas dari bantuan dan doa dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Suharnomo, S.E., M.Si., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Prof. Dr. M. Syafruddin, M.Si., Akt selaku ketua jurusan Akuntansi Universitas Diponegoro.
3. Bapak Prof. Dr. H. Abdul Rohman, M.Si, Akt selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu yang banyak, yang selalu memberikan kesempatan kepada kami untuk belajar dan berdiskusi dengan bapak ditengah-tengah kesibukan bapak.
4. Bapak Daljono S.E., M.Si., Akt. Selaku dosen wali yang telah memberikan kami pengetahuan, mendengarkan keluhan-keluhan kami dan membantu kami menemukan solusi atas masalah kami.

5. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah mendidik dan membekali ilmu pengetahuan serta memberikan pengarahan dan nasehat selama perkuliahan.
6. Bapak dan ibu saya yang selalu memberi kasih sayang, perhatian, doa setiap hari dan setiap waktu, serta selalu memberi dukungan dan pengarahan, sehingga saya dapat termotivasi untuk terus giat dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Kakakku tercinta Wahyu Widagdo dan mbak Tari yang selalu memberikan dukungan dan bantuan, serta memberikan kasih sayang, perhatian dan keceriaan, sehingga saya selalu merasa semangat, dan ceria.
8. Para sahabatku “NUSANTARA” (ibnu, vety, laila, dimas, lala, heri, edi, yulia dan ica) yang telah memberikan bantuan, semangat, dukungan, kebahagiaan, pelajaran bahkan pengalaman yang sangat berharga. Terimakasih, kenangan bersama kalian sulit untuk aku lupakan.
9. Para sahabatku “ SATU JIWA” (emak, menir, keken, wati, preti) yang telah memberikan perhatian, saran, pengarahan, dukungan dan memberikan semangat disaat penulis putus asa.
10. Teman-teman seperjuangan tia dan ria yang selalu memberikan motivasi, saling bantu-membantu dalam kelancaran skripsi ini.
11. Teman-teman KKN Desa Plosowangi, kecamatan Tersono Batang (vivi, tias, nashrun, fani, fanol, tunjung, bang sudin, mae, dan rifna) yang memberikan semangat, keceriaan dan kenangan yang tak terlupakan.

12. Para sahabatku lita, mita, nayla, dan riskia yang selalu memberi semangat ketika saya merasa putus asa, selalu memberikan kebahagiaan, dan keceriaan.
13. Fitriawan Eko Atmodjo yang telah menemani penulis dalam proses penyebaran kuesioner, dengan sabar menunggu dan membantu serta berkontribusi dalam kehidupan penulis dengan sabar dan kasih sayang.
14. Tak lupa untuk teman-temanku Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro angkatan 2010 atas kebersamaan kita selama ini.
15. Para responden yang telah membantu penelitian ini dengan meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian.
16. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang telah tulus ikhlas memberikan doa dan dukungan hingga terselesaikannya skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis menerima segala kritik dan saran yang membangun dalam hubungannya penulisan skripsi ini. Akhir kata penulis mengharapkan semoga Skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Aamiin.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb

Semarang, 16 Maret 2015

Penulis,



(Sabtari Nawastri)

NIM. 12030110130167

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRACT	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 Landasan Teori	12
2.1.1 Anggaran.....	12
2.1.2 Anggaran Berbasis Kinerja.....	16
2.1.3 Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.....	18
2.1.4 Kompetensi Sumber Daya Manusia.....	24

2.1.5 Informasi.....	27
2.1.6 Orientasi Tujuan.....	30
2.1.7 Penggunaan anggaran.....	32
2.1.8 Gaya Kepemimpinan.....	34
2.1.9 Komitmen Organisasi.....	39
2.2 Penelitian Terdahulu.....	42
2.3 Kerangka Pemikiran.....	45
2.4 Hubungan Logis Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis.....	48
2.4.1 Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja.....	48
2.4.2 Pengaruh Informasi Terhadap Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja.....	48
2.4.3 Pengaruh Orientasi Tujuan Terhadap Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja	49
2.4.4 Pengaruh Penggunaan anggaran Terhadap Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja.....	50
2.4.5 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja	51
2.4.6 Pengaruh Komitmen Terhadap Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja	52
BAB III METODE PENELITIAN.....	53
3.1 Variabel Penelitian.....	53
3.1.1 Klasifikasi Variabel Penelitian	53
3.1.2 Definisi Konseptual Variabel.....	53

3.1.3 Definisi Operasional Variabel Dan Indikator Pengukuran.....	55
3.2 Populasi dan Sampel	57
3.3 Metode Pengumpulan Data	57
3.3.1 Jenis Data.....	58
3.3.2 Sumber Data	58
3.3.3 Skala Pengukuran	59
3.3.4 Uji Validitas dan Reliabilitas	60
3.4 Teknik Analisis Data	61
3.4.1 Analisis Kualitatif	61
3.4.2 Analisis Kuantitatif.....	61
3.4.2.1 Uji Asumsi Klasik.....	62
3.4.2.2 Analisis Regresi Linier Berganda.....	65
3.4.2.3 Pengujian Hipotesis.....	65
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	68
4.1 Karakteristik Responden.....	68
4.2 Analisis Deskripsi Variabel.....	69
4.3 Analisis Kuantitatif.....	74
4.3.1 Uji Validitas dan Reliabilitan	74
4.3.2 Uji Asumsi Klasik.....	77
4.3.3 Analisis Regresi Linier Berganda.....	82
4.3.4 Pengujian Hipotesis.....	84
4.3.4.1 Uji t.....	84
4.3.4.2 Uji F.....	88

4.3.5 Koefisien Determinasi (R^2).....	89
4.4 Pembahasan	90
4.4.1 Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja.....	91
4.4.2 Pengaruh Informasi Terhadap Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja.	91
4.4.3 Pengaruh Orientasi Tujuan Terhadap Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja	92
4.4.4 Pengaruh Penggunaan anggaran Terhadap Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja.....	92
4.4.5 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja	93
4.4.6 Pengaruh Komitmen Terhadap Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja	94
BAB V PENUTUP	95
5.1 Kesimpulan.....	95
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	97
5.3 Saran.....	97
DAFTAR PUSTAKA	99
LAMPIRAN-LAMPIRAN	102

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	43
Tabel 3.1 Tabel Operasional Variabel.....	55
Tabel 4.1 Dinas/ Instansi Pemerintah.....	68
Tabel 4.2 Hasil Rata-Rata Variabel.	72
Tabel 4.3 Hasil Pengujian Validitas Kompetensi Sumber Daya Manusia.....	74
Tabel 4.4 Hasil Pengujian Validitas Indikator Informasi.....	75
Tabel 4.5 Hasil Pengujian Validitas Orientasi Tujuan.....	75
Tabel 4.6 Hasil Pengujian Validitas Penggunaan anggaran.....	75
Tabel 4.7 Hasil Pengujian Validitas Gaya Kepemimpinan.....	75
Tabel 4.8 Hasil Pengujian Validitas Indikator Komitmen.....	75
Tabel 4.9 Hasil Pengujian Validitas Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja.....	76
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas.....	77
Tabel 4.11 PengujianMultikolonieritas.....	78
Tabel 4.12 Hasil Uji Glejser.....	80
Tabel 4.13 Hasil Uji Kolmogorov Smirnov.....	82
Tabel 4.14 Hasil Regresi Linier Berganda.....	83
Tabel 4.15 Hasil Uji t.....	85
Tabel 4.16 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis.....	88
Tabel 4.17 Uji signifikansi simultan (Uji F).....	89
Tabel 4.18 Koefisien Determinasi (R^2).....	90

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	47
Gambar 4.1 Uji Heteroskedastisitas.....	79
Gambar 4.2 Uji Normalitas.....	81

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Keterangan Pelaksanaan Penelitian.....	102
Lampiran 2 Kuesioner.....	103
Lampiran 3 Tabel Penelitian.....	106
Lampiran 4 Deskriptif Responden.....	108
Lampiran 5 Hasil Uji Reliabilitas Dan Validitas.....	124
Lampiran 6 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda Dan Uji Asumsi Klasik	139
Lampiran 7 Tabel r dan Tabel F	147

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sejak tahun 2003, terjadi pergeseran paradigma manajemen pemerintahan dalam dua dekade terakhir yaitu dari berorientasi proses menjadi berorientasi hasil telah ikut mereformasi sistem pengelolaan keuangan negara baik di negara maju maupun negara berkembang, termasuk Indonesia. Reformasi pengelolaan keuangan negara di Indonesia yang diawali dengan keluarnya Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara telah membawa banyak perubahan mendasar dalam pengelolaan keuangan negara. Perubahan mendasar tersebut diantaranya adalah diperkenalkannya pendekatan penganggaran berbasis kinerja (*performance-based budgeting*) dalam penyusunan anggaran pemerintah.

Anggaran berbasis kinerja dalam Undang-Undang No. 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara yang menjelaskan bahwa rencana kerja dan anggaran disusun berdasarkan prestasi kerja yang akan dicapai atau berbasis kinerja. Penjelasan Undang-Undang tersebut menguraikan bahwa anggaran berbasis prestasi kerja merupakan upaya untuk memperbaiki proses penganggaran di sektor publik. Dengan disahkannya Permendagri No. 13 tahun 2006 tentang pedoman pengelolaan keuangan daerah (Bastian, 2006). Sesuai dengan Permendagri No. 13 tahun 2006 penganggaran yang baik akan memberikan dasar bagi penggunaan anggaran dan menghasilkan informasi kinerja yang valid dan akurat, sehingga dapat digunakan sebagai bahan penyusunan laporan kinerja untuk pengendalian.

Sejalan dengan itu, dalam kerangka otonomi daerah, Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah membuka peluang bagi daerah untuk mengembangkan dan membangun daerahnya sesuai dengan kebutuhan dan prioritas masing-masing. Kedua undang-undang ini membawa konsekuensi bagi daerah dalam bentuk pertanggungjawaban atas pengalokasian dana yang dimiliki dengan cara yang efektif dan efisien. Pengalokasian dana yang efektif mengandung arti bahwa setiap pengeluaran yang dilakukan pemerintah mengarah pada pencapaian sasaran dan tujuan strategik yang dimuat dalam dokumen perencanaan strategik daerah. Sedangkan, pengalokasian dana yang efisien mengandung arti bahwa pencapaian sasaran dan tujuan strategik tersebut telah menggunakan sumber daya yang paling minimal dengan tetap mempertahankan tingkat kualitas yang direncanakan. Pengalokasian pengeluaran yang efektif dan efisien tersebut dapat diwujudkan dengan penerapan *performance-based budgeting* dalam penyusunan anggaran pemerintah daerah.

Sistem penganggaran tradisional berdasarkan *line-item* membawa beberapa permasalahan yang tidak hanya terjadi di Indonesia, tetapi juga pada negara-negara yang telah meninggalkan sistem penganggaran ini. Permasalahan utama yang ditimbulkan oleh sistem anggaran *line-item* di Indonesia adalah (Rasul, 2003:45-48):

1. Orientasi pada pengendalian pengeluaran (*expenditure control oriented*) yang mengakibatkan akuntabilitas yang sangat terbatas, yaitu hanya pada

besar dan cara pengeluaran sesuai dengan yang dialokasikan, bukan pada hasil yang dicapai (*overseeing result*).

2. Dikotomi rutin dan pembangunan yang tidak jelas (*ambiguity on distinction between capital and revenue expenditure*) yang menimbulkan praktek pergeseran anggaran (*budgetary sifting*) yang dikenal dengan “rutin yang diproyekkan” dan masalah kesinambungan pembiayaan (*sustainable financing*)
3. Basis alokasi yang tidak jelas (*allocation base is not clear*) dimana target kenaikan anggaran didasarkan pada persentase realisasi anggaran tahun sebelumnya atau, dengan kata lain, hanya berdasarkan kemampuan masing-masing instansi pemerintah untuk menyerap anggaran, bukan berdasarkan tingkat kinerja yang dicapai.
4. Cenderung tidak fleksibel (*rigid*) dimana pada jenis-jenis pengeluaran tertentu terdapat kewenangan yang terbatas pada pimpinan instansi untuk melakukan pergeseran mata anggaran tertentu yang menunjukkan adanya kelemahan dalam penerapan akuntabilitas yaitu pimpinan instansi hanya berakuntabilitas untuk sejumlah uang yang dibelanjakan sesuai anggaran yang tersedia, bukan terhadap hasil yang dicapai.
5. Orientasi hanya satu tahun anggaran (*short-term perspective*) sehingga rencana pembiayaan tahunan yang dituangkan dalam Repelita (dokumen perencanaan lima tahunan) tidak dihubungkan dengan sistem penganggaran yang diterapkan.

Penerapan anggaran berdasarkan kinerja, merupakan bagian tak terpisahkan dalam proses penyempurnaan manajemen keuangan (anggaran negara), yang bertujuan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pelayanan publik serta efektifitas dari pelaksanaan kebijakan dan program. Hal itu bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, yang berkaitan dengan kebijakan, perencanaan, penganggaran, dan pelaksanaannya. Untuk mengatasi kelemahan dalam penganggaran dan pengelolaan keuangan, diperlukan penyempurnaan pada landasan konstitusional mengenai pengelolaan anggaran negara, perbaikan sistem penyusunan anggaran, pengelolaan yang transparan dan akuntabilitas hingga peningkatan kualitas sumber daya manusia (Mubarak, 2007).

Penganggaran dengan pendekatan kinerja berfokus pada efisiensi penyelenggaraan suatu aktivitas. Efisiensi itu sendiri adalah perbandingan antara output dengan input. Suatu aktivitas dikatakan efisien, ketika output dapat dihasilkan lebih besar dengan input yang sama, atau output yang dihasilkan adalah sama dengan input yang lebih sedikit. Mardiasmo (2002:84), menyatakan bahwa system anggaran kinerja pada dasarnya merupakan system yang mencakup kegiatan penyusunan program dan tolok ukur kinerja sebagai instrument untuk mencapai tujuan dan sasaran program. Anggaran berbasis kinerja merupakan suatu system penganggaran yang dapat memadukan perencanaan kinerja dengan anggaran tahunan dimana akan terlihat keterkaitan antara dana yang tersedia dengan hasil yang diharapkan.

Di Indonesia, berbagai peraturan dan pedoman telah diterbitkan terkait dengan penerapan penganggaran berbasis kinerja (*performance-based budgeting*)

pada pemerintah daerah. Termasuk yang diatur dalamnya adalah pencantuman indikator kinerja dalam dokumen-dokumen perencanaan dan penganggaran serta penggunaan indikator kinerja tersebut dalam proses penyusunan anggaran pemerintah. Dokumen-dokumen tersebut meliputi Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD), Kebijakan Umum Anggaran (KUA) serta Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS) pada tingkat pemerintah daerah (provinsi/kabupaten/kota). Sedangkan, pada tingkat satuan kerja pemerintah daerah (SKPD) meliputi Rencana Strategik (Renstra) SKPD, Rencana Kerja (Renja) SKPD dan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) SKPD.

Keselaran antar dokumen-dokumen perencanaan dapat dilihat dari keselaran indikator kinerja yang terdapat dalam dokumen-dokumen tersebut. Pada SKPD, indikator kinerja yang dimuat dalam Renja SKPD haruslah mendukung pencapaian indikator kinerja yang termuat dalam Renstra SKPD. Dan selanjutnya, indikator kinerja Renja SKPD harus didukung oleh indikator kinerja yang dimuat dalam RKA SKPD. Adanya keselaran indikator kinerja ini secara logis akan dapat mengaitkan tujuan-tujuan yang hendak dicapai yang dicantumkan dalam dokumen perencanaan strategis (Renstra SKPD) dengan kegiatan-kegiatan operasional yang dilaksanakan SKPD.

Hal yang paling penting dalam menghadapi implementasi perubahan sistem penganggaran adalah permasalahan kesiapan SDM. SDM harus terus dibenahi sehingga selalu siap menghadapi perubahan khususnya dalam proses penganggaran dalam rangka peningkatan kinerja instansi pemerintah. Peningkatan

kompetensi dibidang penganggaran juga dapat dilaksanakan secara terkoordinasi dalam satu atap sehingga efisien dan efektif (Mauritz, 2008).

SDM merupakan salah satu faktor internal yang memegang peranan penting berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan sehingga perlu diarahkan melalui manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Agar SDM mempunyai etos kerja tinggi, terampil dan terlatih sebuah organisasi dapat melakukan pelatihan, pendidikan, dan bimbingan bagi SDM. Hanya saja untuk menghasilkan kinerja dan prestasi kerja yang tinggi seorang karyawan tidak hanya perlu memiliki keterampilan, tetapi juga harus memiliki keinginan dan kegairahan untuk berprestasi tinggi karena berkembang tidaknya suatu organisasi, sangat ditentukan oleh anggota atau personel dari organisasi itu sendiri.

Dilihat dari sudut pandang rasional, implementasi anggaran berbasis kinerja merupakan isu teknis. Sistem penggunaan anggaran yang dilandasi oleh konsep *value for money*, dan anggaran yang berorientasi hasil yang menekankan pemikiran logis dan rasional dalam mengelola suatu perubahan dalam suatu organisasi. Organisasi kemudian dapat dimodifikasi dengan mengaplikasikan perencanaan rasional secara ilmiah untuk mencapai efektivitas dan efisiensi keseluruhan organisasi (Julnez dan Holzer, 2001). Dengan mempertimbangkan kelemahan dan kelebihan anggaran berbasis kinerja dan perkembangan penelitian terdahulu yang masih beragam, maka evaluasi atas status implementasi anggaran berbasis kinerja yang telah dicapai pemerintah daerah saat ini penting untuk diteliti. Hal ini untuk mengetahui apakah perubahan pendekatan anggaran ini efektif dijalankan atau hanya menjadi aksi simbolis yang terjebak pada formalitas

penyusunan anggaran dan pada akhirnya berujung pada kegagalan reformasi. Hal ini merupakan upaya untuk menjaga momentum perubahan ini agar selalu pada jalur yang tepat (Bastian, 2006). Karenanya, penelitian ini akan meneliti status perkembangan atau efektivitas implementasi anggaran berbasis kinerja pemerintah daerah terkait aspek rasional yang mempengaruhinya dari perspektif teori organisasi yang melihat perubahan dalam pendekatan anggaran sebagai perubahan organisasional.

Terdapat beberapa penelitian tentang Anggaran Berbasis Kinerja telah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Penelitian Achyani dan Cahya (2011) yang meneliti mengenai pengaruh sumber daya manusia, informasi, dan orientasi tujuan terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja memiliki hasil dimana sumber daya manusia dan informasi berpengaruh positif terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja, sedangkan orientasi tujuan tidak berpengaruh terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja. Penelitian Cholifah (2013) yang meneliti mengenai pengaruh sumber daya manusia, reward, hukuman, orientasi, dan penggunaan anggaran terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja memiliki hasil dimana sumber daya manusia, reward, hukuman, orientasi tujuan, dan penggunaan anggaran berpengaruh positif terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja. Penelitian Fitri et al (2013) yang meneliti mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, sumber daya manusia, reward dan punishment terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja memiliki hasil dimana gaya kepemimpinan, sumber daya manusia dan reward berpengaruh positif terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja, sedangkan komitmen organisasi

dan punishment tidak berpengaruh terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja. Penelitian Nalarreason et al (2014) yang meneliti mengenai pengaruh good governance dan sumber daya manusia terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja memiliki hasil dimana good governance dan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian Achyani dan Cahya (2011). Peneliti menambahkan beberapa variabel bebas untuk mempertajam hasil penelitian Achyani dan Cahya (2011) dimana hasil adjusted R^2 masih sebesar 0,242. Variabel yang digunakan dalam penelitian Achyani dan Cahya (2011) adalah kompetensi sumber daya manusia, informasi dan orientasi tujuan. Berdasarkan jurnal pendukung lainnya, maka peneliti menambahkan variabel lain yaitu penggunaan anggaran, gaya kepemimpinan dan komitmen. Peneliti mengambil obyek penelitian pada Pemerintah Kabupaten Grobogan karena telah ditetapkannya sistem anggaran berbasis kinerja di Pemerintah Kabupaten Grobogan. Sistem ini hendaknya dapat berjalan dengan baik sehingga dapat sejalan dengan peningkatan kinerja pemerintahan. Namun masih terdapat pertentangan tujuan dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja (Prasurvey, 2014). Hal ini dapat terjadi karena banyak kepentingan yang berkaitan dengan penganggaran APBD dimana jumlah belanja rutin selalu mengalami peningkatan, walaupun sebetulnya terdapat anggaran yang dapat dipangkas, Namun sebagian anggota tidak setuju dengan pemangkasan anggaran tersebut (Prasurvet, 2014). Anggaran yang disusun sangat erat kaitannya dengan publik (masyarakat). Pemerintahan daerah dituntut untuk mampu mengelola keuangannya dengan

prinsip penggunaan anggaran (*value for money*). Hal ini penting untuk dievaluasi mengingat sudah banyaknya peraturan tertulis yang sudah dibuat oleh pemerintah pusat sampai pada kebijakan pemerintah daerah itu sendiri. Realisasi dari anggaran berbasis kinerja diharapkan mampu menghilangkan pandangan negative masyarakat mengenai kinerja pemerintahan daerah. Kondisi ini menarik bagi peneliti untuk mencari tahu faktor-faktor apa sajakah yang dapat mempengaruhi efektivitas penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Pemerintah Kabupaten Purwodadi dalam penelitian yang berjudul **“ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP EFEKTIVITAS PENERAPAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA (STUDI KASUS PADA SKPD PEMERINTAH KABUPATEN GROBOGAN)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam proposal penelitian ini dinyatakan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap efektivitas penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Pemerintah Kabupaten Grobogan?
2. Apakah informasi berpengaruh terhadap efektivitas penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Pemerintah Kabupaten Grobogan?
3. Apakah orientasi tujuan berpengaruh terhadap efektivitas penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Pemerintah Kabupaten Grobogan?

4. Apakah penggunaan anggaran berpengaruh terhadap efektivitas penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Pemerintah Kabupaten Grobogan?
5. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap efektivitas penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Pemerintah Kabupaten Grobogan?
6. Apakah komitmen berpengaruh terhadap efektivitas penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Pemerintah Kabupaten Grobogan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai pada penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap efektivitas penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Pemerintah Kabupaten Grobogan.
2. Menganalisis pengaruh informasi terhadap efektivitas penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Pemerintah Kabupaten Grobogan.
3. Menganalisis pengaruh orientasi tujuan terhadap efektivitas penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Pemerintah Kabupaten Grobogan.
4. Menganalisis pengaruh penggunaan anggaran terhadap efektivitas penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Pemerintah Kabupaten Grobogan.
5. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektivitas penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Pemerintah Kabupaten Grobogan.

6. Menganalisis pengaruh komitmen terhadap efektivitas penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Pemerintah Kabupaten Grobogan.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh penulis diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, diantaranya:

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan dan wawasan tentang efektivitas penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Pemerintah Kabupaten Grobogan, serta sebagai tambahan dokumentasi di lingkungan akademis sehingga dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan.
2. Bagi SKPD diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam rangka meningkatkan profesionalisme profesi khususnya dalam membuat penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.
3. Memberikan tambahan informasi terhadap SKPD untuk meningkatkan kualitas kinerjanya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Anggaran

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan lain yang mencakup jangka waktu satu tahun (Mulyadi, 1993) dalam Puspaningsih (2002). Mardiasmo (2002) menyatakan bahwa anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran. Sedangkan Anggaran menurut Supriyono (1999) dalam Oktavia (2009) merupakan suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif untuk menunjukkan bagaimana sumber-sumber akan diperoleh dan digunakan selama jangka waktu tertentu umumnya satu tahun.

Seluruh komponen organisasi mulai dari *top management* hingga para staf memegang peranan penting mulai dari proses perencanaan, penerapan, hingga evaluasi anggaran. Terdapat beberapa fungsi yang mengaitkan anggaran dengan manajer (pemimpin) dan para staf yang terkait di dalamnya. Fungsi-fungsi tersebut antara lain adalah (Mardiasmo, 2002):

1. Anggaran sebagai alat perencanaan.

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan yang telah ditetapkan. Melalui perencanaan, seorang manajer atau pimpinan mengidentifikasi hasil kerja yang diinginkan dan mengidentifikasi tindakan untuk mencapainya. Dalam kaitannya dengan fungsi perencanaan, anggaran merupakan tujuan/target yang ditetapkan untuk dicapai dalam periode tertentu. Dalam rangka pencapaian rencana jangka pendek (sebagai bagian dari perencanaan jangka panjang), maka manajemen perlu menyusun anggaran sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan (Puspaningsih, 2002).

2. Anggaran sebagai alat pengendalian.

Anggaran sebagai instrument pengendalian digunakan untuk menghindari adanya *overspending*, *underspending* dan salah sasaran (*misappropriation*) dalam pengalokasian anggaran pada bidang lain yang bukan merupakan prioritas. Proses pengendalian dapat diidentifikasi menjadi 3 tipe yakni: *preliminary control*, *concurrent control*, dan *feedback control* (Welsch (1988) dalam Puspaningsih (2002)). Dalam kaitannya dengan anggaran, anggaran dapat dijadikan alat pengendalian kegiatan-kegiatan yang ada di perusahaan. Pada tahap *preliminary control* anggaran dapat dijadikan sebagai dasar untuk menentukan sumber daya dan orang-orang yang dilibatkan agar siap untuk memulai kegiatan. Pada tahap *concurrent control* pengendalian dilakukan dengan cara observasi terhadap orang-orang yang terkait dan laporan untuk menjamin bahwa sasaran sudah tepat dan kebijakan serta prosedur telah dilaksanakan

dengan baik selama kegiatan berlangsung. Dalam kaitannya dengan anggaran, pada tahap ini dibandingkan antara realisasi dengan anggarannya. Juga disiapkan laporan tentang realisasi, anggaran dan selisih anggaran. Dari selisih yang ada kemudian dicari penyebab terjadinya selisih tersebut. Berikutnya dikembangkan beberapa alternatif tindakan koreksinya serta dipilih alternative yang terbaik. Selanjutnya hasil dari tahap ini digunakan pada tahap *feedback control* untuk menyusun pengendalian kegiatan yang akan datang (Puspaningsih, 2002).

3. Anggaran sebagai Alat Koordinasi dan Komunikasi.

Setiap unit kerja pemerintahan terkait dalam proses penyusunan anggaran. Anggaran publik yang disusun dengan baik akan mampu mendeteksi terjadinya inkonsistensi suatu unit kerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Di samping itu, anggaran publik juga berfungsi sebagai alat komunikasi antar unit kerja dalam lingkungan eksekutif. Anggaran harus dikomunikasikan ke seluruh bagian organisasi untuk dilaksanakan.

4. Anggaran sebagai alat penilaian kinerja.

Dalam hal ini, kinerja *budget holder* akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Kinerja manajer publik dinilai berdasarkan berapa yang berhasil ia capai dikaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan. Anggaran merupakan alat yang efektif untuk pengendalian dan penilaian kinerja (Mardiasmo, 2002).

5. Anggaran sebagai Alat Motivasi.

Anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi manajer dan stafnya agar bekerja secara ekonomis, efektif, dan efisien dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Agar dapat memotivasi pegawai, anggaran hendaknya bersifat *challenging but attainable* atau *demanding but achievable*. Maksudnya adalah target anggaran hendaknya jangan terlalu tinggi sehingga tidak dapat dipenuhi, namun juga jangan terlalu rendah sehingga terlalu mudah untuk dicapai (Mardiasmo, 2002).

Agar dapat memenuhi fungsi-fungsi tersebut, seluruh pemimpin dan para stafnya terutama yang terkait dalam penyusunan anggaran harus memiliki kualifikasi yang memadai dan memiliki pengetahuan, keterampilan serta pola pikir yang mendukung penerapan anggaran yang sesuai dengan target kinerja yang ditetapkan. Hal ini dikarenakan salah satu tujuan penyusunan anggaran adalah untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung dan dilaksanakan. Salah satu langkahnya adalah negosiasi pihak-pihak yang terkait mengenai angka anggaran.

Tahap implementasi atau penerapan merupakan tahap dalam penganggaran setelah diselesaikannya tahap penetapan sasaran atau perencanaan. Setelah sasaran ditetapkan dan manajer yang harus bertanggungjawab atas pencapaian sasaran tersebut sudah ditunjuk, manajer tersebut diberi alokasi sumber daya. Selanjutnya, bidang-bidang atau unit-unit yang terkait dengan anggaran menyusun anggaran secara komprehensif untuk disahkan oleh pimpinan institusi. Anggaran untuk

selanjutnya diimplementasikan dan berfungsi sebagai *blueprint* berbagai tindakan yang akan dilaksanakan selama satu tahun anggaran. Dalam tahap implementasi ini, manajer bertanggungjawab untuk mengkomunikasikan anggaran yang telah disahkan tersebut kepada manajer tingkat menengah dan bawah. Hal ini dimaksudkan agar manajer menengah dan bawah tahu dan bersedia dengan penuh kesadaran untuk mencapai standar yang sudah ditetapkan dalam anggaran. Dalam tahap implementasi ini, juga diperlukan kerjasama dan koordinasi agar anggaran dapat diimplementasikan dengan baik (Puspaningsih, 2002).

2.1.2 Anggaran Berbasis Kinerja

BPKP (2005), menyatakan bahwa penganggaran merupakan rencana keuangan yang secara sistematis menunjukkan alokasi sumber daya manusia, material, dan sumber daya lainnya. Berbagai variasi dalam sistem penganggaran pemerintah dikembangkan untuk melayani berbagai tujuan termasuk guna pengendalian keuangan, rencana manajemen, prioritas dari penggunaan dana dan pertanggungjawaban kepada publik. Penganggaran berbasis kinerja diantaranya menjadi jawaban untuk digunakan sebagai alat pengukuran dan pertanggungjawaban kinerja pemerintah.

Penganggaran berbasis kinerja merupakan metode penganggaran bagi manajemen untuk mengaitkan setiap pendanaan yang dituangkan dalam kegiatan-kegiatan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan, termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dari keluaran tersebut (BPKP, 2005). Keluaran dan hasil tersebut dituangkan dalam target kinerja pada setiap unit kerja. Sedangkan bagaimana

tujuan itu dicapai, dituangkan dalam program, diikuti dengan pembiayaan pada setiap tingkat pencapaian tujuan.

Dalam pedoman penyusunan anggaran berbasis kinerja, BPKP (2005), menyatakan bahwa program pada anggaran berbasis kinerja didefinisikan sebagai instrumen kebijakan yang berisi satu atau lebih kegiatan yang akan dilaksanakan oleh instansi pemerintah/lembaga untuk mencapai sasaran dan tujuan, serta memperoleh alokasi anggaran atau kegiatan masyarakat yang dikoordinasikan oleh instansi pemerintah. Aktivitas tersebut disusun sebagai cara untuk mencapai kinerja tahunan. Dengan kata lain, integrasi dari rencana kerja tahunan yang merupakan rencana operasional dari rencana strategis dan anggaran tahunan merupakan komponen dari anggaran berbasis kinerja.

Anggaran berbasis kinerja pada dasarnya merupakan sistem penyusunan dan pengelolaan anggaran daerah yang berorientasi pada pencapaian hasil atau kinerja. Adapun kinerja tersebut harus mencerminkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik, yang berarti harus berorientasi pada kepentingan publik. (Mariana, 2005 dalam Susilo, 2007).

Penganggaran berbasis kinerja (PBK) merupakan suatu pendekatan dalam penyusunan anggaran yang didasarkan pada kinerja atau prestasi kerja yang ingin dicapai. Beberapa peneliti menggunakan istilah yang berbeda untuk penganggaran berbasis kinerja ini. Hatry dalam Asmoko (2006) menggunakan istilah penganggaran berbasis hasil (*results-based budgeting*), sedangkan Osborne dan

Gaebler (1992) dalam Asmoko (2006) menggunakan istilah penganggaran untuk hasil (*budgeting for results*).

PBK dapat dikatakan merupakan hal baru karena pusat perhatian diarahkan pada *outcome* dan mencoba untuk menghubungkan alokasi sumber daya secara eksplisit dengan *outcome* yang ingin dicapai (Hatry (1999) dalam Asmoko (2006). Definisi PBK yang diungkapkan oleh Smith (1999) dalam Asmoko (2006) adalah bahwa anggaran kinerja menghubungkan pengeluaran dengan hasil.

2.1.3 Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

Dalam menerapkan Anggaran Berbasis Kinerja, terdapat prinsip-prinsip yang dapat dijadikan pedoman (BPKP, 2005), yaitu:

1. Transparansi dan akuntabilitas anggaran

Anggaran harus dapat menyajikan informasi yang jelas mengenai tujuan, sasaran, hasil, dan manfaat yang diperoleh masyarakat dari suatu kegiatan atau proyek yang dianggarkan. Anggota masyarakat memiliki hak dan akses yang sama untuk mengetahui proses anggaran karena menyangkut aspirasi dan kepentingan masyarakat, terutama pemenuhan kebutuhan-kebutuhan hidup masyarakat. Masyarakat juga berhak untuk menuntut pertanggungjawaban atas rencana ataupun pelaksanaan anggaran tersebut.

2. Disiplin anggaran

Pendapatan yang direncanakan merupakan perkiraan yang terukur secara rasional yang dapat dicapai untuk setiap sumber pendapatan. Sedangkan belanja yang dianggarkan pada setiap pos/pasal merupakan batas tertinggi pengeluaran belanja. Penganggaran pengeluaran harus didukung dengan adanya kepastian tersedianya penerimaan dalam jumlah yang cukup dan tidak dibenarkan melaksanakan kegiatan/proyek yang belum/tidak tersedia anggarannya. Dengan kata lain, bahwa penggunaan setiap pos anggaran harus sesuai dengan kegiatan/proyek yang diusulkan.

3. Keadilan anggaran

Perguruan tinggi wajib mengalokasikan penggunaan anggarannya secara adil agar dapat dinikmati oleh seluruh kelompok sivitas akademika dan karyawan tanpa diskriminasi dalam pemberian pelayanan, karena pendapatan perguruan tinggi pada hakikatnya diperoleh melalui peran serta masyarakat secara keseluruhan.

4. Efisiensi dan efektivitas anggaran

Penyusunan anggaran hendaknya dilakukan berlandaskan azas efisiensi, tepat guna, tepat waktu pelaksanaan, dan penggunaannya dapat dipertanggungjawabkan. Dana yang tersedia harus dimanfaatkan dengan sebaik mungkin untuk dapat menghasilkan peningkatan dan kesejahteraan yang maksimal untuk kepentingan *stakeholders*.

5. Disusun dengan pendekatan kinerja

Anggaran yang disusun dengan pendekatan kinerja mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja (output/outcome) dari perencanaan alokasi biaya atau input yang telah ditetapkan. Hasil kerjanya harus sepadan atau lebih besar dari biaya atau input yang telah ditetapkan. Selain itu harus mampu menumbuhkan profesionalisme kerja di setiap organisasi kerja yang terkait.

Penganggaran Berbasis Kinerja mengalokasikan sumber daya didasarkan pada pencapaian *outcome* yang dapat diukur secara spesifik. *Outcome* didefinisikan melalui proses perencanaan strategis yang mempertimbangkan isu kritis yang dihadapi lembaga, kapabilitas lembaga, dan masukan dari *stakeholder*. Terdapat beberapa karakteristik penyusunan anggaran yang didasarkan pada kinerja. Hatry dalam Asmoko (2006) menjelaskan beberapa karakteristik kunci dalam PBK diantaranya:

1. Pengeluaran anggaran didasarkan pada *outcome* yang ingin dicapai, dimana outcome merupakan dampak suatu program atau kegiatan terhadap masyarakat. Misalnya, untuk organisasi seperti Universitas Diponegoro, outcome yang ingin dicapai adalah meningkatnya peran serta Undip dalam pembangunan masyarakat khususnya di bidang ilmu pengetahuan. Maka, atas dasar outcome itulah pengeluaran anggaran dilaksanakan.

2. Adanya hubungan antara masukan (*input*) dengan keluaran (*output*) dan *outcome* yang diinginkan.

Input atau masukan merupakan sumber daya yang digunakan untuk pelaksanaan suatu kebijakan, program, dan aktivitas. Output atau keluaran merupakan hasil atau nilai tambah yang dicapai oleh kebijakan, program dan aktivitas. Sementara outcome merupakan dampak yang ditimbulkan dari suatu aktivitas tertentu. Konsep value for money dalam kerangka anggaran berbasis kinerja dapat tercapai apabila organisasi telah menggunakan biaya input paling kecil untuk mencapai output yang optimum serta memperoleh outcome yang berkualitas. (Mardiasmo, 2002)

3. Adanya peranan indikator efisiensi dalam proses penyusunan anggaran.

Pengertian efisiensi berhubungan erat dengan konsep produktivitas. Pengukuran efisiensi dilakukan dengan menggunakan perbandingan antara output yang dihasilkan terhadap input yang digunakan (*cost of output*). Proses kegiatan operasional dikatakan efisien apabila suatu produk atau hasil kerja tertentu dapat dicapai dengan penggunaan sumber daya dan dana yang serendah-rendahnya (*spending well*). Dalam konsep anggaran berbasis kinerja, pemerintah harus bertindak berdasarkan fokus pada biaya (*cost minded*) dan harus efisien. (Mardiasmo, 2002)

4. Adanya penyusunan target kinerja dalam anggaran.

Tujuan ditetapkan target kinerja dalam anggaran adalah untuk memudahkan penggunaan anggaran atas output yang dicapai. Penggunaan anggaran sektor public dilakukan untuk memenuhi tiga maksud. Pertama,

penggunaan anggaran sector publik dimaksudkan untuk dapat membantu memperbaiki kinerja pemerintah, dimana ukuran kinerja dimaksudkan untuk membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik dalam pemberian pelayanan publik. Kedua, ukuran kinerja digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan. Ketiga, ukuran kinerja dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan. (Mardiasmo:2002)

Penentuan indiaktor kinerja harus memenuhi kriteria-kriteria sebagai berikut (BPKP,2005):

1. Spesifik.

Berarti unik, menggambarkan objek atau subjek tertentu, tidak berdwimakna atau diinterpretasikan lain. Indikator untuk tiap-tiap unit organisasi berbeda-beda tergantung pada tipe pelayanan yang dihasilkan. Agar betul-betul menggambarkan program yang akan dilaksanakan, penentuan indikator kinerja perlu mempertimbangkan komponen berikut:

1. Biaya pelayanan (*cost of service*) yang biasanya diukur dalam bentuk biaya unit.
2. Penggunaan (*utilization*) dimana indikator untuk komponen ini pada dasarnya mempertimbangkan antara jumlah pelayanan yang ditawarkan dengan permintaan publik.

3. Kualitas dan standar pelayanan (*quality and standards*), merupakan komponen yang paling sulit diukur, karena menyangkut pertimbangan yang sifatnya subjektif.
 4. Cakupan pelayanan (*coverage*) perlu dipertimbangkan apabila terdapat kebijakan atau peraturan perundangan yang mensyaratkan untuk memberikan pelayanan dengan tingkat pelayanan minimal yang telah ditetapkan.
 5. Kepuasan (*satisfaction*) biasanya diukur melalui metode jajak pendapat secara langsung. Pembuatan indikator kinerja tersebut memerlukan kerja sama antarunit kerja.
2. Dapat diukur.

Secara objektif dapat diukur baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif. Penggunaan anggaran dapat menggunakan informasi finansial maupun informasi nonfinansial. Pengukuran laporan kinerja finansial diukur berdasarkan pada anggaran yang telah dibuat. Penilaian tersebut dilakukan dengan menganalisis varians (selisih atau perbedaan) antara kinerja aktual dengan yang dianggarkan. Informasi nonfinansial dapat menambah keyakinan terhadap kualitas proses pengendalian manajemen. Teknik penggunaan anggaran yang komprehensif yang banyak dikembangkan oleh berbagai organisasi dewasa ini adalah *balanced scorecard*. Pengukuran dengan metode *Balanced scorecard* melibatkan empat aspek, yaitu perspektif finansial, perspektif kepuasan pelanggan, perspektif proses internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

3. Relevan.

Indikator kinerja sebagai alat ukur harus terkait dengan apa yang diukur dan menggambarkan keadaan subjek yang diukur, bermanfaat bagi pengambilan keputusan. Indikator kinerja harus dapat dimanfaatkan oleh pihak internal maupun eksternal. Pihak internal dapat menggunakannya dalam rangka meningkatkan kuantitas dan kualitas pelayanan serta efisiensi biaya. Dengan kata lain, indikator kinerja berperan untuk menunjukkan, memberi indikasi atau menfokuskan perhatian pada bidang yang relevan dilakukan tindakan perbaikan. Pihak eksternal dapat menggunakan indikator kinerja sebagai kontrol dan sekaligus sebagai informasi dalam rangka mengukur tingkat akuntabilitas publik. Indikator kinerja akan membantu para manajer public untuk memonitor pencapaian program dan mengidentifikasi masalah yang penting.

4. Tidak bias.

Tidak memberikan kesan atau arti yang menyesatkan. Indikator kinerja yang ditetapkan harus dapat membantu memperjelas tujuan organisasi serta dapat menunjukkan standar kinerja dan efektivitas pencapaian program organisasi.

2.1.4 Kompetensi Sumber Daya Manusia

Kompetensi sumber daya manusia mencakup kapasitasnya, yaitu kemampuan seseorang atau individu, suatu organisasi (kelembagaan), atau suatu sistem untuk melaksanakan fungsi-fungsi atau kewenangannya untuk mencapai

tujuannya secara efektif dan efisien (Azhar, 2007). Kapasitas harus dilihat sebagai kemampuan untuk mencapai kinerja, untuk menghasilkan keluaran-keluaran (*outputs*) dan hasil-hasil (*outcomes*).

Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan Peraturan Pemerintah No. 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) telah membawa perubahan besar dan memberikan pendekatan baru dalam pengelolaan keuangan pemerintah. Perubahan tersebut merupakan suatu perubahan yang bersifat paradigmatik, sementara perubahan yang lebih bersifat pragmatik, yaitu terkait dengan penatausahaan keuangan daerah. Perubahan itu sudah sampai pada teknik akuntansinya yang meliputi perubahan dalam pendekatan sistem akuntansi dan prosedur pencatatan, dokumen dan formulir yang digunakan, fungsi-fungsi otorisasi untuk tujuan sistem pengendalian intern, laporan, serta pengawasan (Forum Dosen Akuntansi Sektor Publik, 2006). Perubahan tersebut membutuhkan dukungan teknologi dan sumber daya manusia yang berkualitas, yaitu mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan bekal pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang cukup memadai (Widodo dalam Kharis, 2010).

Menurut Tjiptoherijanto (2001) dalam Alimbudiono dan Fidelis (2004), untuk menilai kapasitas dan kompetensi sumber daya manusia dalam melaksanakan suatu fungsi, termasuk akuntansi, dapat dilihat dari *level of responsibility* dan kompetensi sumberdaya tersebut. Tanggung jawab dapat dilihat dari atau tertuang dalam deskripsi jabatan. Deskripsi jabatan merupakan dasar untuk melaksanakan tugas dengan baik. Tanpa adanya deskripsi jabatan yang

jelas, sumberdaya tersebut tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Sedangkan kompetensi dapat dilihat dari latar belakang pendidikan, pelatihan-pelatihan yang pernah diikuti, dan dari keterampilan yang dinyatakan dalam pelaksanaan tugas.

Kompetensi merupakan suatu karakteristik dari seseorang yang memiliki keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan kemampuan (*ability*) untuk melaksanakan suatu pekerjaan (Hevesi, 2005). Menurut beberapa pakar, kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang mencapai kinerja yang tinggi dalam pekerjaannya. Pegawai yang tidak mempunyai pengetahuan yang cukup akan bekerja tersendat-sendat dan juga mengakibatkan pemborosan bahan, waktu, dan tenaga.

Wiley dalam Azhar (2007) mendefinisikan “Sumber daya manusia merupakan pilar penyangga utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam usaha mewujudkan visi dan misi serta tujuan dari organisasi tersebut”. Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen organisasi yang sangat penting, oleh karena itu harus dipastikan bahwa pengelolaan sumber daya manusia dilakukan sebaik mungkin agar mampu memberikan kontribusi secara optimal dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

Dalam pengelolaan keuangan pemerintah yang baik, satuan kerja harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, yang didukung dengan latar belakang pendidikan akuntansi, sering mengikuti pendidikan dan pelatihan, dan mempunyai pengalaman di bidang keuangan. Sehingga untuk menerapkan sistem akuntansi, sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas tersebut akan mampu

memahami logika akuntansi dengan baik. Kegagalan sumber daya manusia Pemerintah dalam memahami dan menerapkan logika akuntansi akan berdampak pada kekeliruan laporan keuangan yang dibuat dan ketidaksesuaian laporan dengan standar yang ditetapkan pemerintah (Warisno, 2008).

2.1.5 Informasi

Informasi merupakan salah satu komponen utama dalam organisasi yang digunakan oleh para stakeholder untuk mengendalikan organisasi dalam mencapai tujuan. Informasi merupakan data yang diolah menjadi bentuk yang lebih berguna dan lebih berarti bagi yang menerimanya seperti yang dikemukakan oleh Kadir (2003:54) yang mendefinisikan informasi sebagai data yang telah diproses sedemikian rupa sehingga meningkatkan pengetahuan seseorang yang menggunakan data tersebut, di mana data adalah kenyataan yang menggambarkan suatu kejadian-kejadian dan kesatuan nyata, sedangkan kejadian (*event*) adalah sesuatu yang terjadi pada saat tertentu.

Informasi tentang ukuran kinerja dapat diperoleh melalui media, peraturan-peraturan, buku manual, internet, pelatihan, workshop, seminar (Sihalolo dan Halim, 2005:777). Informasi ini dapat meningkatkan kemampuan teknis pelaksana program atau kegiatan. Semakin banyak informasi yang diperoleh tentang penggunaan anggaran yang benar, maka organisasi semakin memiliki kemampuan teknis untuk mengadopsi sistem penggunaan anggaran. Julnes dan Holzer, 2001 (dalam Sihalolo, 2006: 14) menjelaskan berkaitan dengan informasi bahwa dalam mengadopsi dan mengimplementasikan penggunaan

anggaran, karyawan staf atau non staf harus memiliki kemampuan teknis tentang bagaimana melakukan dan mengimplementasikan ukuran kinerja. Hal tersebut dapat diperoleh melalui pelatihan, seminar, *workshop* atau akses kepada informasi yang memadai berkaitan dengan penggunaan anggaran. Semakin tinggi akses personil program atau instansi terhadap sumber informasi, maka ukuran kinerja yang baik akan semakin mungkin dikembangkan (*diadopsi*) dan informasi kinerja akan diimplementasikan.”

Manusia membutuhkan informasi dalam menjalin komunikasi dengan sesamanya baik dalam kehidupan organisasi maupun kehidupan sosialnya. Dalam berkomunikasi pada umumnya terdapat orang yang menyampaikan pesan (komunikator), orang yang menerima pesan (komunikan) dan pesan yang disampaikan. Proses komunikasi antara komunikator dengan komunikan akan berjalan dengan baik bila pesan yang disampaikan singkat, jelas dan tepat sasaran.

Pengukuran terhadap keberadaan informasi menurut Sihalolo dan Halim (2005:788) terdiri dari:

1. Kelengkapan informasi yang dibutuhkan
2. Kemampuan pengolahan data menjadi informasi
3. Penggunaan teknologi informasi terkini
4. Informasi yang diperoleh meningkatkan kemampuan teknis pelaksana
5. Informasi yang ada dapat digunakan untuk penilaian

Pemanfaatan informasi kinerja untuk keperluan internal tidak terlepas dari tahap adopsi ukuran kinerja dan tahap menerapkan (implementasi) informasi kinerja untuk pelaporan, alokasi anggaran dan membantu pengambilan keputusan

(Julnes dan Holzer, 2001; dalam Sihalolo dan Halim, 2005:774). Pengakuan terhadap kedua tahap ini diperlukan karena kesalahan mengadopsi suatu ukuran kinerja akan membuat informasi kinerja menjadi tidak valid dan tidak dapat diandalkan. Jika tidak mencerminkan kinerja sebenarnya maka informasi kinerja tidak dapat diimplementasikan dalam proses pengambilan keputusan, pemantauan dan evaluasi, serta pengalokasian anggaran.

Keputusan mengadopsi suatu ukuran kinerja memerlukan perencanaan yang matang berkaitan dengan kesiapan organisasi dan personel-personel pelaksana program untuk merencanakan ukuran kinerja, melaksanakan kegiatan dan mengumpulkan data kinerja. Tahap adopsi merupakan tahap pengembangan kapasitas organisasi dalam mengembangkan ukuran kinerja dan pengambilan keputusan tentang ukuran kinerja yang akan dipakai atau diadopsi. Sedangkan tahap implementasi, hasil pengukuran dan pengumpulan data atau informasi kinerja dievaluasi dan diterapkan dalam alokasi anggaran, perencanaan kinerja dan perencanaan strategis, pemantauan dan evaluasi serta pelaporan.

Proses pemanfaatan (*Utilization process*) merupakan suatu proses perubahan dan proses berperilaku dalam pengambilan keputusan yang meliputi tahap-tahap adopsi dan implementasi (Julnes dan Holzer, 2001; dalam Sihalolo dan Halim, 2005:776). Pemanfaatan informasi kinerja juga dapat dibagi dalam dua tahap tersebut, yaitu tahap adopsi dan tahap implementasi hasil penggunaan anggaran (Julnes dan Holzer, 2001; dalam Sihalolo dan Halim, 2005:776). Tahap adopsi ukuran kinerja merupakan tahap pengembangan ukuran-ukuran kinerja dengan mempertimbangkan kapasitas dan sumberdaya yang ada di organisasi.

Tahap implementasi merupakan tahap menggunakan ukuran kinerja untuk perencanaan strategis, perencanaan kinerja alokasi anggaran, pemantauan, evaluasi dan pelaporan. Pembagian proses pemanfaatan informasi kinerja menjadi dua tahap disebabkan oleh pengguna dan kepentingan yang berbeda dalam kedua tahap tersebut.

2.1.6 Orientasi Tujuan

Orientasi tujuan (goal) merupakan konsensus terhadap tujuan dari setiap program. Kesepakatan terhadap tujuan dari setiap program dan kegiatan yang akan dilaksanakan akan membawa pada tujuan kinerja (*Performance goal*). Orientasi tujuan merupakan suatu mental framework bagaimana individu menginterpretasi dan merespon situasi/kejadian yang dihadapinya (Dweck and Legget, 1988 dalam Mustikawati, 2006). Secara spesifik ada dua macam orientasi tujuan (goal orientation), yaitu orientasi tujuan kinerja (performance goals) dan orientasi tujuan pembelajaran (learning goals). Orientasi tujuan dalam mencapai prestasi diklasifikasikan menjadi dua yaitu orientasi tujuan pembelajaran dan orientasi tujuan kinerja (Nicholls, 1984 dalam Mustikawati, 2006).

Orientasi tujuan dapat memprediksikan kinerja pada lingkungan pendidikan (Dweck, dalam Johnson et al, 2000), dan penelitian telah membuktikan bahwa orientasi tujuan telah memberikan implikasi yang penting untuk pelatihan dan motivasi dalam kontek organisasi (Martocchio, 1994). Orientasi pembelajaran dan orientasi kinerja berada dalam satu kontinuim yang berlawanan. Menurut Johnson et al. (2000), orientasi pembelajaran memfokuskan

individu pada pengembangan dan strategi tugas yang rumit. Salah satu temuan penelitian yang konsisten dalam literatur motivasional adalah bahwa tantangan tujuan (*challenging goals*) yang lebih besar menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dibanding tujuan yang mudah atau tujuan yang dilakukan dengan terbaik (Locke dan Latham, 1990). Orientasi tujuan ini memungkinkan organisasi untuk mengadopsi suatu ukuran kinerja. Julnes dan Holzer, 2001 (dalam Ferry Laurensius Sihalolo, 2006: 14) mengemukakan tentang orientasi tujuan yaitu konsensus terhadap tujuan dari setiap program. Kesepakatan terhadap tujuan dari setiap program dan kegiatan yang akan dilaksanakan akan membawa pada tujuan kinerja (*performance goal*).

Orientasi tujuan ini memungkinkan organisasi untuk mengadopsi suatu ukuran kinerja. Konsensus terhadap tujuan dari setiap program. Apabila setiap program memiliki tujuan, adopsi dan implementasi ukuran kinerja semakin mungkin terlaksana. Orientasi tujuan ini memiliki dimensi yang diarahkan oleh tujuan dan sasaran, strategi-strategi dikomunikasikan, perumusan misi yang mendorong efisiensi, kejelasan tujuan dan sasaran.

Pengukuran terhadap penerapan orientasi tujuan menurut Sihalolo dan Halim (2005:788) terdiri dari:

1. Kejelasan penetapan tujuan penilaian
2. Pemahaman terhadap tujuan penggunaan anggaran
3. Strategi yang diterapkan dalam penilaian
4. Penerapan efisiensi dalam penilaian
5. Ketercapaian sasaran penilaian kinerja

2.1.7 Penggunaan anggaran

Pengertian kinerja menurut Pabundu (2006), kinerja sebagai hasil – hasil fungsi pekerjaan / kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai factor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Pengertian penggunaan anggaran menurut Nawawi (2006), adalah pencatatan hasil yang dicapai dalam melaksanakan fungsi-fungsi khusus suatu pekerjaan atau kegiatan bekerja selama suatu periode tertentu. Sementara itu, penggunaan anggaran menurut Mahsun (2006), suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas : efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa ; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Wahjudi Prakarsa (1997) dalam Soiny Yuwono et.al (2007 : 29), mengemukakan bahwa sistem penggunaan anggaran yang efektif, paling tidak harus memiliki syarat – syarat sebagai berikut:

1. Didasarkan pada masing – masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan
2. Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran – ukuran kinerja yang *customer – validated*

3. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif
4. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah – masalah yang ada kemungkinan perbaikan.

Persyaratan penggunaan anggaran tersebut berfokus kepada pelanggan hal tersebut diakui sangat penting karena jika pelanggan tidak puas dengan pelayanan atau produk perusahaan maka mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka.

Menurut Lynch dan Cross dalam Yuwono et al, 2007, manfaat penggunaan anggaran adalah sebagai berikut:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh anggota/karyawan organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan,
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal,
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*),
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi,
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi *reward* atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Manfaat penggunaan anggaran akan sangat penting bagi perusahaan. Melalui pengukuran kinerja perusahaan dapat membenahi kinerja melalui aspek keuangan maupun non keuangan. Dengan adanya penggunaan anggaran visi misi perusahaan akan terlihat jelas apakah selama ini masih sesuai dengan yang diharapkan atau tidak.

2.1.8 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar (Robert, 2002). Gibson *et. al.* (2006) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Tampubolon, 2007).

Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk

bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Terdapat lima gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi menurut Siagian (2002), yaitu:

1. Tipe pemimpin yang otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang menganggap organisasi sebagai milik pribadi, mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, menganggap bahwa sebagai alat semata-mata, tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat, terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya, dan dalam tindak penggerakannya sering mempergunakan approach yang mengandung unsur paksaan dan punitif (bersifat menghukum)

2. Tipe pemimpin yang militeristik

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud seorang pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat dalam menggerakkan bawahannya sistem perintah yang sering dipergunakan, dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan, senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan, menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya

3. Tipe pemimpin yang paternalistik

Merupakan tipe pemimpin yang mempunyai sifat menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa, bersikap terlalu melindungi,

jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan, jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif, jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi serta sering bersikap mau tahu

4. Tipe pemimpin yang kharismatik

Harus diakui bahwa untuk keadaan tentang seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan, akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.

5. Tipe pemimpin yang demokratik

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern karena ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan, selalu berusaha mengutamakan kerjasama teamwork dalam usaha mencapai tujuan, selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya, selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin

Kepemimpinan memegang peran yang signifikan terhadap kesuksesan dan kegagalan sebuah organisasi. Sedangkan Robbins (2007) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan antara lain:

1. Gaya kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka.

Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

- a. Visi dan artikulasi. Dia memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik daripada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
- b. Rasio personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- c. Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsive terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e. Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

2. Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan

memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

- a. Imbalan kontingen: kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- b. Manajemen berdasar pengecualian (aktif): melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- c. Manajemen berdasar pengecualian (pasif): mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- d. *Laissez-Faire*: melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

3. Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional:

- a. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- c. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- d. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

4. Gaya kepemimpinan visioner

Kemauan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

2.1.9 Komitmen Organisasi

Porter (1982:27) oleh Zainuddin (2002) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam

mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi, hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu :

1. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
2. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Selanjutnya Richard M. Steers (1985:50) oleh Zainuddin (2002) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya.

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Selanjutnya Konopaske, Ivancevich dan Matteson (2007:234) oleh Sopiah (2008:156), bahwa komitmen terhadap organisasi melibatkan tiga sikap : (1) Identifikasi dengan tujuan organisasi, (2) Perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi , dan (3) Perasaan setia terhadap organisasi. Hal ini berarti

karyawan yang komit terhadap organisasi memandang nilai dan kepentingan mengintegrasikan tujuan pribadi dan organisasi, sehingga tujuan organisasi merupakan tujuan pribadinya. Pekerjaan yang menjadi tugasnya dipahami sebagai kepentingan pribadi, dan memiliki keinginan untuk selalu loyal demi kemajuan organisasi.

Mowday, Steers dan Porter, 1982 (dalam Newstrom, 1989), oleh Sopiah (2008;156) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai daya relatif dari keberpihakan dan keterlibatan seseorang terhadap suatu organisasi. Dengan kata lain komitmen organisasional merupakan sikap mengenai loyalitas pekerja terhadap organisasi dan merupakan proses yang berkelanjutan dari anggota organisasi untuk mengungkapkan perhatiannya pada organisasi dan hal tersebut berlanjut pada kesuksesan dan kesejahteraan. Sedangkan Minner (1997), mendefinisikan komitmen sebagai sebuah sikap, memiliki ruang lingkup yang lebih global daripada kepuasan kerja, karena komitmen organisasi menggambarkan pandangan terhadap organisasi secara keseluruhan, bukan hanya aspek pekerjaan saja (dalam Sopiah, 2008;156).

Menurut Mobley (1979) dalam Umi Narimawati (2005:19), komitmen organisasi diukur berdasarkan tingkat kekerapan identifikasi dan tingkat keterikatan individu kepada organisasi tertentu yang dicerminkan dengan karakteristik: (a) Adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi, (b) Adanya keinginan yang pasti untuk mempertahankan keikutsertaan dalam organisasi”.

Berikutnya Moyday et.al. (dalam Spector dan Wiley;1998) oleh Sopiah (2008;165), mengembangkan suatu skala yang disebut Self Report Scales untuk mengukur komitmen karyawan terhadap organisasi, yang merupakan penjabaran dari tiga aspek komitmen, yaitu (a) Penerimaan terhadap tujuan organisasi, (b) Keinginan untuk bekerja keras, dan (c) Hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi

Allen dan Meyer (dalam Dunham, 1994:370) oleh Zainuddin (2002) membedakan komitmen organisasi atas tiga komponen, yaitu :

1. Komponen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai didalam suatu organisasi.
2. Komponen normatif merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi.
3. Komponen *continuance* atau berkelanjutan berarti komponen berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapi jika ia meninggalkan organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang meneliti tentang efektivitas anggaran berbasis kinerja. Penelitian Achyani dan Cahya (2011) yang meneliti tentang Analisis Aspek Rasional Dalam Penganggaran Publik Terhadap Efektivitas Pengimplementasian Anggaran Berbasis Kinerja Pada Pemerintah kota Surakarta memiliki hasil sumber daya manusia dan informasi berpengaruh positif terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja, sedangkan orientasi tujuan tidak

berpengaruh terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja. Penelitian Cholifah (2013) yang meneliti tentang Rancangan Model Efektivitas Penggunaan Anggaran Berbasis Kinerja Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur memiliki hasil sumber daya manusia, reward, hukuman, orientasi tujuan, dan penggunaan anggaran berpengaruh positif terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja.

Penelitian Fitri et al (2013) yang meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kualitas Sumber Daya, Reward dan Punishment Terhadap Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Empirik Pada Pemerintah kabupaten Lombok Barat) memiliki hasil gaya kepemimpinan, sumber daya manusia dan reward berpengaruh positif terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja, sedangkan komitmen organisasi dan punishment tidak berpengaruh terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja. Penelitian Nalarreason et al (2014) yang meneliti tentang Pengaruh Good Governance dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Buleleng memiliki hasil *good governance* dan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja.

Tabel 2.1

Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil penelitian
1	Fatchan Achyani dan Bayu Tri Cahya (2011)	Analisis Aspek Rasional Dalam Penganggaran Publik Terhadap Efektivitas	Variabel bebas: Sumber daya manusia Informasi Orientasi tujuan	Sumber daya manusia dan informasi berpengaruh positif terhadap efektivitas

		Pengimplementasian Anggaran Berbasis Kinerja Pada Pemerintah kota Surakarta	Variabel terikat : Efektivitas anggaran berbasis kinerja Teknik analisis : Regresi berganda	anggaran berbasis kinerja, sedangkan orientasi tujuan tidak berpengaruh terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja.
2	Cholifah (2013)	Rancangan Model Efektivitas Penggunaan Anggaran Berbasis Kinerja Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur	Variabel bebas: Sumber daya manusia Reward Hukuman Orientasi Penggunaan anggaran Variabel terikat : Efektivitas anggaran berbasis kinerja Teknik analisis : Regresi berganda	Sumber daya manusia, reward, hukuman, orientasi tujuan, dan penggunaan anggaran berpengaruh positif terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja.
3	Syarifah Massuki Fitri, Unti Ludigdo dan Ali Djamhuri (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kualitas Sumber Daya, Reward dan Punishment Terhadap Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Empirik Pada Pemerintah kabupaten Lombok Barat)	Variabel bebas: Gaya kepemimpinan Komitmen organisasi Sumber daya manusia Reward Punishment Variabel terikat : Efektivitas anggaran berbasis kinerja Teknik analisis : Regresi berganda	Gaya kepemimpinan, sumber daya manusia dan reward berpengaruh positif terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja, sedangkan komitmen organisasi dan punishment tidak berpengaruh terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja.
4	Kadek Marlina Nalarreason, Anantawikrama Tungga Atmadja, I made Pradana Adi Putra (2014)	Pengaruh Good Governance dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Buleleng	Variabel bebas: Good Governance Sumber daya manusia Variabel terikat : Efektivitas anggaran berbasis kinerja Teknik analisis : Regresi berganda	Good governance dan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian ini menggabungkan beberapa variable bebas pada penelitian sebelumnya dan menambahkan pada penelitian ini sehingga dari penelitian Achyani dan Cahya (2011) yang menggunakan variable bebas sumber daya manusia, informasi dan orientasi tujuan, peneliti menambah variabel bebas lainnya yaitu penggunaan anggaran, gaya kepemimpinan dan komitmen untuk memprediksi pelaksanaan anggaran berbasis kinerja yang efektif.

2.3 Kerangka Pikir

Keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja sangat dipengaruhi kemampuan organisasi menyediakan sumber daya yang memadai, pegawai dengan kemampuan analisis kerja program, alokasi dana untuk mengumpulkan dana, atau dana untuk pengembangan implementasi anggaran berbasis kinerja, dan waktu yang cukup untuk menilai keandalan data kinerja penting bagi keberhasilan implementasi (Julnes dan Holzer, 2001).

Penguasaan informasi atau pengetahuan teknis untuk melaksanakan reformasi anggaran sangat penting bagi keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja. Informasi dan pengetahuan tersebut dapat diperoleh melalui pelatihan atau akses terhadap informasi terkait anggaran berbasis kinerja yang memadai (Julnes dan Holzer, 2001).

Orientasi tujuan menunjukkan kerangka kerja mental bagaimana seseorang merespon dan menerjemahkan situasi pencapaian (*achievement*) (Yeo dan Neal, 2004 dalam Asmadewa 2006). Kemudian dijelaskan juga bahwa tujuan

utama yang dikejar seseorang dalam situasi pencapaian adalah tujuan pembelajaran dan tujuan kinerja. Orang yang memiliki orientasi pembelajaran yang lebih tinggi fokus untuk memperbaiki kemampuannya dan menguasai tugasnya akan mencapai hal yang positif dan mengevaluasi kemampuan.

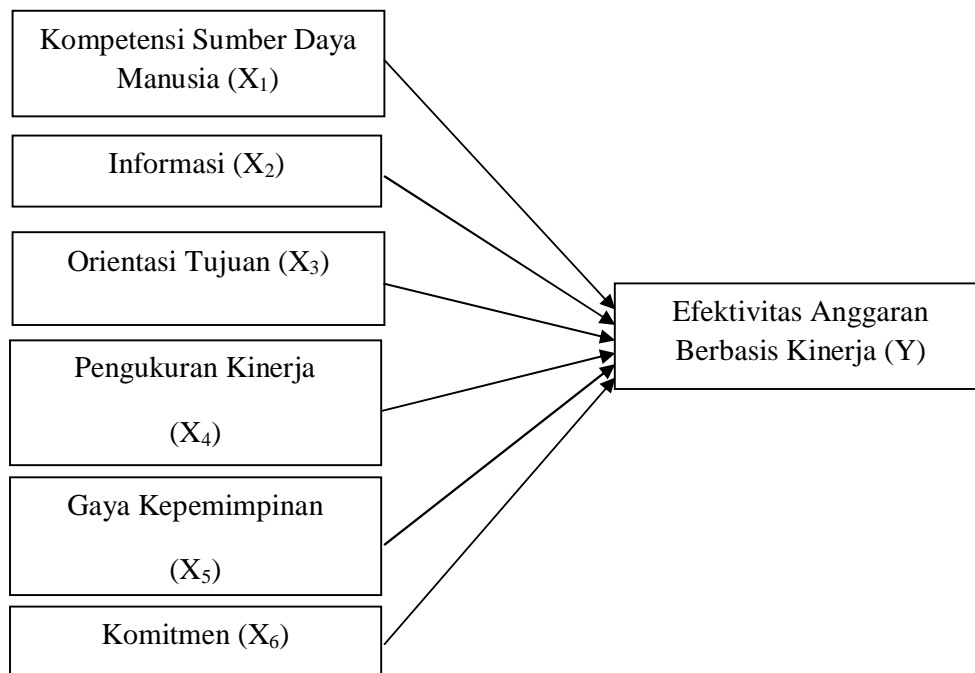
Penggunaan anggaran merupakan bagian terpenting dalam implementasi anggaran berbasis kinerja. Sistem itu sendiri perlu dikembangkan seperti ditegaskan oleh Joyce (1993), bahwa jika kinerja ingin digunakan untuk mempengaruhi alokasi sumber daya, maka harus dimulai dikembangkan data kinerja yang valid dan lebih baik pada tingkat lembaga, dan dengan pelaporan data-data yang bukan untuk tujuan anggaran (akuntabilitas).

Secara teoritis, gaya kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam manajerial, karena dengan gaya kepemimpinan yang tepat maka proses manajemen akan berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melakukan tugasnya (Hasibuan (1996) dalam Tampubolon (2007)). Faktor gaya kepemimpinan memainkan peranan yang sangat penting dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja, baik pada tingkat kelompok maupun dalam tingkat organisasi.

Komitmen organisasi dari pimpinan sampai bawahan untuk mau bekerja sama dan melaksanakan tugas pokoknya sesuai dengan yang ditetapkan termasuk faktor penting yang memicu berhasil atau tidaknya penerapan anggaran berbasis kinerja. Rendahnya kinerja individu terhadap organisasinya karena pengaruh rendahnya komitmen, secara tidak langsung akan mengakibatkan sulit dicapainya keberhasilan pada penerapan anggaran berbasis kinerja (Fitri et al, 2013).

Dalam penelitian ini akan diteliti mengenai pengaruh antara kompetensi sumber daya manusia, informasi, orientasi tujuan, penggunaan anggaran, gaya kepemimpinan dan komitmen terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja. Dan penelitian-penelitian sebelumnya dan teori yang ada, dapat dirumuskan hipotesis bahwa kompetensi sumber daya manusia, informasi, orientasi tujuan, penggunaan anggaran, gaya kepemimpinan dan komitmen mempunyai pengaruh terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja sehingga dapat digambarkan dalam skema seperti berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



2.4 Hubungan Logis Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja

Keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja sangat dipengaruhi kemampuan organisasi menyediakan sumber daya yang memadai, pegawai dengan kemampuan analisis kerja program, alokasi dana untuk mengumpulkan dana, atau dana untuk pengembangan implementasi anggaran berbasis kinerja, dan waktu yang cukup untuk menilai keandalan data kinerja penting bagi keberhasilan implementasi (Julnes dan Holzer, 2001). Wang (2000) berpendapat bahwa penggunaan anggaran memerlukan pembangunan kapasitas dalam standar akuntansi, sistem informasi, personil, dan dana. Organisasi-organisasi publik yang memiliki pengalaman dengan penggunaan anggaran memberikan perhatian besar atas kebutuhan staf untuk kinerja, dan mengumpulkan data (Julnes dan Holzer, 2001).

Hal ini sesuai dengan penelitian Achyani dan Cahya (2011), Cholifah (2013), Fitri et al (2013), dan Nalarreason et al (2014) yang menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja. Dengan demikian hipotesis yang diajukan:

H₁ : Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja.

2.4.2 Pengaruh Informasi terhadap Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja

Penguasaan informasi atau pengetahuan teknis untuk melaksanakan reformasi anggaran sangat penting bagi keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja. Informasi dan pengetahuan tersebut dapat diperoleh melalui

pelatihan atau akses terhadap informasi terkait anggaran berbasis kinerja yang memadai (Julnes dan Holzer, 2001). Literatur manajemen kinerja menjelaskan bahwa pelatihan adalah faktor kunci dalam memperbaiki kapabilitas pegawai, dan pemberdayaan pegawai harus dilibatkan untuk mencapai perbaikan kinerja organisasi. Survei GPRA tahun 2003 menemukan bahwa terdapat hubungan positif antar lembaga yang memberikan pelatihan dan pengembangan penyusunan target kinerja program dengan penggunaan informasi kinerja ketika menyusun atau merevisi target kinerja (GAO, 2005).

Hal ini sesuai dengan penelitian Achyani dan Cahya (2011) yang menyatakan bahwa informasi berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja. Dengan demikian hipotesis yang diajukan :

H₂ : Informasi berpengaruh terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja.

2.4.3 Pengaruh Orientasi Tujuan terhadap Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja

Orientasi tujuan menunjukkan kerangka kerja mental bagaimana seseorang merespon dan menerjemahkan situasi pencapaian (*achievement*) (Yeo dan Neal, 2004 dalam Asmadewa 2006). Kemudian dijelaskan juga bahwa tujuan utama yang dikejar seseorang dalam situasi pencapaian adalah tujuan pembelajaran dan tujuan kinerja. Orang yang memiliki orientasi pembelajaran yang lebih tinggi fokus untuk memperbaiki kemampuannya dan menguasai tugasnya akan mencapai hal yang positif dan mengevaluasi kemampuan.

Hal ini sesuai dengan penelitian Cholifah (2013) yang menyatakan bahwa orientasi tujuan berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja. Dengan demikian hipotesis yang diajukan :

H₃ : Orientasi tujuan berpengaruh terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja.

2.4.4 Pengaruh Penggunaan anggaran terhadap Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja

Penggunaan anggaran merupakan bagian terpenting dalam implementasi anggaran berbasis kinerja. Sistem itu sendiri perlu dikembangkan seperti ditegaskan oleh Joyce (1993), bahwa jika kinerja ingin digunakan untuk mempengaruhi alokasi sumber daya, maka harus dimulai dikembangkan data kinerja yang valid dan lebih baik pada tingkat lembaga, dan dengan pelaporan data-data yang bukan untuk tujuan anggaran (akuntabilitas). Penggunaan anggaran digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi.

Hal ini sesuai dengan penelitian Cholifah (2013) yang menyatakan bahwa penggunaan anggaran berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja. Dengan demikian hipotesis yang diajukan :

H₄ : Penggunaan anggaran berpengaruh terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja.

2.4.5 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja

Perubahan orientasi penganggaran dari penganggaran tradisional menjadi penganggaran berbasis kinerja membutuhkan sistematika perubahan yang menyeluruh dari komponen organisasi terutama peran pemimpin dalam mengelola perubahan tersebut agar penerapan penganggaran berbasis kinerja dapat berjalan sesuai dengan peraturan yang berlaku dan pada akhirnya dapat berjalan ekonomis, efisien, dan efektif dalam efektivitas penerapan anggaran berbasis kinerja. Secara teoritis, gaya kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam manajerial, karena dengan gaya kepemimpinan yang tepat maka proses manajemen akan berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melakukan tugasnya (Hasibuan (1996) dalam Tampubolon (2007)). Faktor gaya kepemimpinan memainkan peranan yang sangat penting dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja, baik pada tingkat kelompok maupun dalam tingkat organisasi. Dikatakan demikian karena kinerja tidak hanya menyoroti pada sudut tenaga pelaksana yang pada umumnya bersifat teknis akan tetapi juga di kelompok kerja dan manajerial (Atmodjo (2003) dalam Tampubolon (2007)).

Hal ini sesuai dengan penelitian Fitri et al (2013) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja. Dengan demikian hipotesis yang diajukan:

H₅ : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja.

2.4.6 Pengaruh Komitmen terhadap Anggaran Efektivitas Berbasis Kinerja

Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan serta loyalitas seseorang terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi (Mowday et al., 1979 dalam Fitri et al, 2013). Komitmen organisasi yang kuat akan menyebabkan individu berusaha mencapai tujuan organisasi, berpikiran positif dan berusaha untuk berbuat yang terbaik bagi organisasinya. Hal ini terjadi karena individu dalam organisasi akan merasa ikut memiliki organisasinya. Sedangkan komitmen organisasi yang rendah akan menyebabkan individu tersebut hanya mementingkan dirinya sendiri atau kelompoknya sehingga pada akhirnya kinerja individu tersebut akan rendah pada organisasinya. Komitmen organisasi dari pimpinan sampai bawahan untuk mau bekerja sama dan melaksanakan tugas pokoknya sesuai dengan yang ditetapkan termasuk faktor penting yang memicu berhasil atau tidaknya penerapan anggaran berbasis kinerja. Rendahnya kinerja individu terhadap organisasinya karena pengaruh rendahnya komitmen, secara tidak langsung akan mengakibatkan sulit dicapainya keberhasilan pada penerapan anggaran berbasis kinerja (Fitri et al, 2013).

Hal ini sesuai dengan penelitian Fitri et al (2013) yang menyatakan bahwa komitmen tidak berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja. Dengan demikian hipotesis yang diajukan:

H₆ : Komitmen berpengaruh terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah sesuatu yang menghubungkan antara konsep-konsep khusus yang akan diteliti dan merupakan suatu yang bersifat abstrak dari gejala tersebut. Gejala ini biasanya dinamakan fakta, sedangkan konsep merupakan suatu uraian mengenai hubungan – hubungan dalam fakta tersebut.

3.1.1. Klasifikasi Variabel Penelitian

Berdasarkan klasifikasi variabel, maka variabel penelitian yang digunakan sebagai variabel independen adalah kompetensi sumber daya manusia, informasi, orientasi tujuan, penggunaan anggaran, gaya kepemimpinan dan komitmen. Variabel dependen pada penelitian ini adalah efektivitas anggaran berbasis kinerja.

3.1.2. Definisi Konseptual Variabel

a. Variabel Independen

Variabel independen adalah sejumlah gejala atau unsur yang menentukan atau mempengaruhi ada atau munculnya gejala atau unsur yang lain.

Pada penelitian ini variabel independennya adalah :

1) Kompetensi Sumber Daya Manusia (X_1)

Kompetensi merupakan suatu karakteristik dari seseorang yang memiliki keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan kemampuan (*ability*) untuk melaksanakan suatu pekerjaan (Hevesi, 2005).

2) Informasi (X_2)

Informasi merupakan data yang diolah menjadi bentuk yang lebih berguna dan lebih berarti bagi yang menerimanya (Kadir, 2003:54).

3) Orientasi Tujuan (X_3)

Orientasi tujuan merupakan suatu mental framework bagaimana individu menginterpretasi dan merespon situasi/kejadian yang dihadapinya (Mustikawati, 2006).

4) Penggunaan anggaran (X_4)

Pencatatan hasil yang dicapai dalam melaksanakan fungsi-fungsi khusus suatu pekerjaan atau kegiatan bekerja selama suatu periode tertentu (Nawawi, 2006).

5) Gaya Kepemimpinan (X_5)

Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar (Robert, 2002).

6) Komitmen (X_6)

Rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya (Zainuddin, 2002).

b. Variabel Dependen

Variabel dependen adalah sejumlah gejala atau faktor unsur yang ada atau muncul dipengaruhi atau ditentukan oleh adanya variabel bebas. Pada penelitian ini variabel dependennya adalah efektivitas anggaran berbasis kinerja. Efektivitas anggaran berbasis kinerja adalah proses penyusunan dan pengelolaan anggaran daerah yang berorientasi pada pencapaian hasil atau kinerja secara efektif (Susilo, 2007).

3.1.3. Definisi Operasional Variabel Dan Indikator Pengukuran

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel dan Indikator Pengukuran

No	Nama Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
1	Kompetensi Sumber Daya Manusia Kompetensi merupakan suatu karakteristik dari seseorang yang memiliki keterampilan (<i>skill</i>), pengetahuan (<i>knowledge</i>), dan	<ul style="list-style-type: none"> • Dukungan • Evaluasi SDM • Standar kinerja pembanding (<i>benchmark</i>) 	Skala Likert 1-5

	kemampuan (<i>ability</i>) untuk melaksanakan suatu pekerjaan (Hevesi, 2005).		
2	<p>Informasi</p> <p>Informasi merupakan data yang diolah menjadi bentuk yang lebih berguna dan lebih berarti bagi yang menerimanya (Kadir, 2003:54)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Frekuensi menerima informasi tentang peraturan • Frekuensi workshop • Pengetahuan tentang anggaran berbasis kinerja 	Skala Likert 1-5
3	<p>Orientasi Tujuan</p> <p>Orientasi tujuan merupakan suatu mental framework bagaimana individu menginterpretasi dan merespon situasi/kejadian yang dihadapinya (Mustikawati, 2006)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Panduan akan tujuan • Komunikasi strategi • Penerapan aplikasi berdasar computer (TQM) 	Skala Likert 1-5
4	<p>Penggunaan anggaran</p> <p>Pencatatan hasil yang dicapai dalam melaksanakan fungsi-fungsi khusus suatu pekerjaan atau kegiatan bekerja selama suatu periode tertentu (Nawawi, 2006)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ukuran kinerja untuk efisiensi operasi • Ukuran kinerja untuk kepuasan masyarakat • Penggunaan pihak eksternal 	Skala Likert 1-5
5	<p>Gaya Kepemimpinan</p> <p>Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar (Robert, 2002)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kesiediaan menerima kritik • Supervisi • Pengarahan • Memotivasi 	Skala Likert 1-5
6	<p>Komitmen</p> <p>Rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Keterlibatan emosional • Keinginan kuat menjadi anggota organisasi • Kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan organisasi 	Skala Likert 1-5

	organisasinya (Zainuddin, 2002)		
7	<p>Efektivitas Anggaran berbasis kinerja</p> <p>Proses penyusunan dan pengelolaan anggaran daerah yang berorientasi pada pencapaian hasil atau kinerja secara efektif (Susilo, 2007).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perbaikan efektivitas program • Perbaikan pengambilan keputusan • Penghematan biaya • Peningkatan koordinasi • Peningkatan akuntabilitas publik 	Skala Likert 1-5

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah jumlah dari keseluruhan obyek (satuan-satuan / individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga (Djarwanto Ps, dkk, 1986:95). Adapun populasi dari penelitian ini adalah seluruh SKPD pada Pemerintah Kabupaten Grobogan Jawa Tengah.

Sampel adalah sejumlah individu yang merupakan perwakilan dari populasi. Untuk lebih memberikan arahan atau lebih memfokuskan pemilihan sampel yang benar-benar dapat mewakili jumlah populasi, maka digunakan teknik pengambilan sampel dengan *sensus sampling*. *Sensus sampling* merupakan metode pengambilan sampel dengan cara mengambil keseluruhan populasi sebagai sampel (Sugiyono, 2007). Sehingga dalam penelitian ini, sampel yang dipakai yaitu seluruh SKPD pada Pemerintah Kabupaten Grobogan Jawa Tengah.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah sebagai berikut :

1. Wawancara

Yaitu cara memperoleh data dengan cara melakukan tanya jawab langsung dengan responden yang berhubungan dengan obyek yang diteliti.

2. Observasi

Dalam hal ini penulis melakukan pengamatan dan pencatatan langsung mengenai hal-hal yang berhubungan dengan penelitian ini.

3. Kuesioner (pertanyaan)

Yaitu memperoleh data dengan cara memberikan daftar pertanyaan yang akan diisi atau dijawab oleh para responden.

4. Kepustakaan

Yaitu memperoleh data dengan cara membaca atau mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan penelitian.

3.3.1. Jenis Data

Pada penelitian ini berdasarkan jenisnya, data dibedakan menjadi dua:

- 1) Data kualitatif : adalah data yang tidak berbentuk angka
- 2) Data kuantitatif : adalah data yang berbentuk angka

3.3.2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1) Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari responden dengan menggunakan kuesioner yang disusun berdasarkan variabel-variabel yang diteliti. Data tersebut berupa persepsi atau tanggapan karyawan.

2) Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber data yang diperoleh dari luar data primer yang mendukung dalam penelitian.

Data sekunder pada penelitian ini diperoleh dari buku-buku / literatur-literatur atau dari sumber lain yang mempunyai hubungan yang erat dengan masalah penelitian. Data yang diperoleh berupa data mengenai sejarah dan struktur organisasi atau gambaran umum perusahaan, dan teori-teori yang ada hubungannya dengan penelitian.

3.3.3. Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, alat ukur tersebut digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif (Sugiyono, 2010).

Dengan skala pengukuran ini, maka nilai variabel yang diukur tersebut dengan instrumen tertentu dapat dinyatakan dalam bentuk angka, sehingga lebih akurat, efisien dan komunikatif.

Pada penelitian ini untuk mendapatkan data kuantitatif, digunakan Skala *Likert* yang diperoleh dari daftar pertanyaan yang digolongkan ke dalam lima tingkatan sebagai berikut (Sugiyono, 2010), misalnya :

- a. Untuk jawaban STS diberi score = 1
- b. Untuk jawaban TS diberi score = 2
- c. Untuk jawaban N..... diberi score = 3

- d. Untuk jawaban S diberi score = 4
- e. Untuk jawaban SS diberi score = 5

Uji atau test analisis yang digunakan dalam membantu pengumpulan data disini adalah :

3.3.4. Uji Validitas dan Reliabilita

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid atau sahih jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Suatu kuesioner dikatakan valid jika nilai korelasi (r hitung) $> r$ tabel. (Imam Ghozali, 2011)

Suatu instrumen dikatakan valid apabila taraf probabilitas kesalahan (sig) $\leq 0,05$ dan r hitung $> r$ tabel, sebaliknya suatu instrumen dikatakan tidak valid apabila taraf probabilitas kesalahan (sig) $\geq 0,05$ dan r hitung $< r$ tabel (Ghozali, 2011). Perhitungan validitas ini, penulis lakukan dengan menggunakan program statistik IBM SPSS 19.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil. Suatu kuesioner dikatakan

reliabel atau handal jika nilai Alpha (α) $\geq 0,6$. (Ghozali, 2011). Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan koefisien alpha. Dalam melakukan uji reliabilitas ini digunakan alat bantu program statistik IBM SPSS 19. Berdasarkan pengujian reliabilitas akan diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa tingkat besaran alpha dari masing-masing variabel lebih besar dari 0,6, maka semua variabel pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel.

3.4. Teknik Analisis Data

3.4.1 Analisis Kualitatif

Adalah analisis yang bersifat dari keterangan yang diperoleh dan didapat serta digunakan sebagai pedoman untuk memberi saran. Pada analisis kualitatif ini menggunakan pertanyaan terbuka. Alat analisis kualitatif ini menyajikan data dalam bentuk gambaran atau uraian untuk mengelola data yang tidak dapat diukur yaitu data-data yang berasal dari laporan maupun hasil wawancara yang memerlukan penjabaran dan penguraian.

3.4.2. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif dimaksudkan untuk menggambarkan hubungan dan pengaruh antara variabel dependen terhadap variabel independen dalam penelitian dengan menggunakan perhitungan statistik. Pada penelitian ini digunakan alat bantu program IBM SPSS 19.

3.4.2.1 Uji Asumsi Klasik

Untuk meyakinkan bahwa persamaan garis regresi yang diperoleh adalah linier dan dapat dipergunakan (valid) untuk mencari peramalan, maka akan dilakukan pengujian asumsi multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan normalitas.

1. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independen*). Apabila terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinearitas (Ghozali, 2011). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi adalah dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2) *Variance Inflation Factor* (VIF). kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi, nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena $VIF = 1/Tolerance$). Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance* $< 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF > 10$ (Ghozali, 2011). Apabila di dalam model regresi tidak ditemukan asumsi deteksi seperti di atas, maka model regresi yang digunakan dalam penelitian ini bebas dari multikolinearitas, dan demikian pula sebaliknya.

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika varians berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2011).

Cara untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah di *studentized*.

Dasar analisisnya adalah:

- a. Apabila terdapat pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- b. Apabila tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, kedua variabel (bebas maupun terikat) mempunyai distribusi normal atau setidaknya mendekati normal (Ghozali, 2011). Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dasar pengambilan keputusannya adalah (Ghozali, 2011):

- a. Jika data (titik) menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Cara lain untuk mengetahui apakah data terdistribusi normal adalah dengan melakukan Uji Kolmogorov-Smirnov. Uji ini dilakukan dengan memasukkan nilai residual dalam pengujian non parametrik. Jika nilai signifikansi signifikan, yaitu $< 0,05$, maka data tidak terdistribusi secara normal.

3.4.2.2. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis ini menggunakan persamaan untuk menganalisis pengaruh antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y). Model penelitian yang digunakan adalah :

$$Y = a + b_1 \cdot X_1 + b_2 \cdot X_2 + b_3 \cdot X_3 + b_4 \cdot X_4 + b_5 \cdot X_5 + b_6 \cdot X_6 + e$$

Dimana :

Y	= Efektivitas anggaran berbasis kinerja
$a_1, a_2, a_3, a_4, a_5, a_6$	= Konstanta
$b_1, b_2, b_3, b_4, b_5, b_6$	= Koefisien regresi berganda
X_1	= Kompetensi sumber daya manusia
X_2	= Informasi
X_3	= Orientasi tujuan
X_4	= Penggunaan anggaran
X_5	= Gaya kepemimpinan
X_6	= Komitmen
e	= Error

3.4.2.3. Pengujian Hipotesis

1. Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan Y, apakah variabel independen (X) benar-benar berpengaruh terhadap variabel dependen (Y) secara terpisah atau parsial (Ghozali, 2005). Pengujian ini digunakan untuk menguji hipotesis 1,2,3, dan 4. Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah:

H_0 : Variabel-variabel independen (X) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (Y).

Ha : Variabel-variabel independen (X) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (Y).

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2011) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

- a. Apabila angka probabilitas signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
- b. Apabila angka probabilitas signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima

2. Uji Kelayakan Model (Uji Statistik F)

Dalam penelitian ini, uji F digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah:

H_0 : Variabel-variabel independen (X) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Y).

Ha : Variabel-variabel independen (X) mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Y).

Dasar pengambilan keputusannya (Ghozali, 2011) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

- a. Apabila probabilitas signifikansi > 0.05 , maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
- b. Apabila probabilitas signifikansi < 0.05 , maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

3. Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat (Ghozali, 2011). Nilai Koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen (X) dalam menjelaskan variasi variabel dependen (Y) amat terbatas. Begitu pula sebaliknya, nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat.

Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bisa terhadap jumlah variabel bebas yang dimasukkan ke dalam model. Setiap tambahan satu variabel bebas, maka R^2 pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat. Oleh karena itu, banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *Adjusted* R^2 pada saat mengevaluasi mana model regresi yang terbaik. Tidak seperti R^2 , nilai *Adjusted* R^2 dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model.